

Corporate Governance Forum

Ausgabe 2/2016

Aus. Weg. Los.

Vom Papier in die Praxis

Interview mit dem Group
Chief Compliance Officer der
Allianz SE, Dr. Thomas Lösler

Seite 04

3x3 Insights zur Zukunft von Compliance

Trends auf den Punkt
gebracht

Seite 12

Kerngesund und kriminell

Ursachen für
kriminelle Handlungen

Seite 16

Die Wahl zwischen falsch und falsch

Ausnahmen von
Prinzipientreue

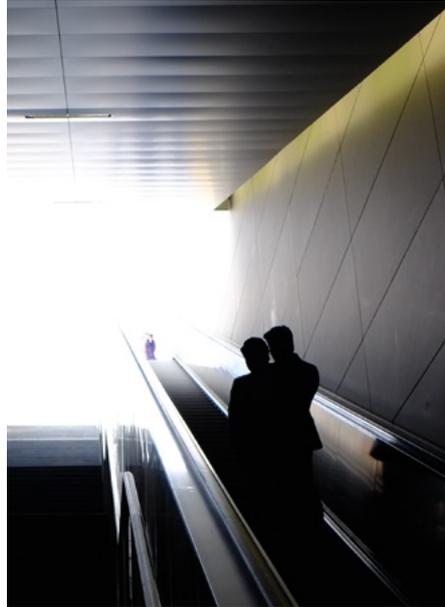
Seite 22



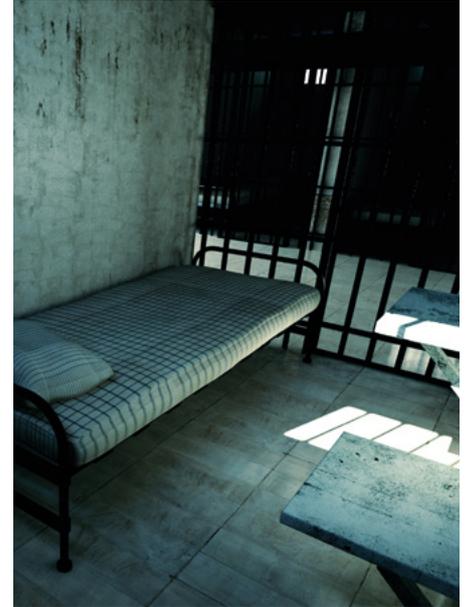
Inhalt



Seite 04



Seite 12



Seite 16

04

**Vom Papier
in die Praxis**

Ein Expertengespräch mit Dr. Thomas Lösler, Group Chief Compliance Officer der Allianz SE, über die eigentlichen Herausforderungen im Compliance-Alltag.

12

**3x3 Insights
zur Zukunft von
Compliance**

Gedanken zu Compliance-Trends, Anforderungen an Aufsichtsorgane und Herausforderungen für Compliance-Verantwortliche.

16

**Kerngesund und
kriminell**

Im Gespräch mit dem Psychiater Dr. Wolfgang Schwachula zu den Ursachen wirtschaftskriminellen Handelns.

22

**Die Wahl zwischen
falsch und falsch**

Das Theaterstück „Terror“ zeigt ein Dilemma auf, zwingt zu einer Entscheidung und wirft die Frage nach dem richtigen Umgang damit im Alltag auf.

28

**Innovationskraft in
deutschen Unternehmen**

Neurosystemische Impulse zur Schaffung einer Innovationskultur in deutschen Unternehmen.

33

Die Durchschnittsfalle

Prof. Markus Hengstschläger, Genetiker in Wien, über innovationsfeindliches, falsches Talentmanagement.



Seite 22



Seite 28



Seite 33

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

in dieser Ausgabe des Corporate Governance Forum finden Sie Artikel zu Managemententscheidungen in scheinbar ausweglosen Situationen. Dabei gehen wir den Fragen nach, wo genau die Grenze zwischen gesetzeskonformen und dem als „richtig“ wahrgenommenen Handeln liegt und auf welcher Basis Menschen in Dilemma-Situationen Entscheidungen treffen bzw. treffen müssen.

Vielleicht haben auch Sie kürzlich die Verfilmung und die anschließende Diskussion zum Theaterstück „Terror“ des namhaften Strafverteidigers und Bestsellerautors Ferdinand von Schirach in der ARD verfolgt. Ein beklemmendes Beispiel dieses Graubereichs: Terroristen entführen ein Flugzeug und wollen es mitsamt der Passagiere in ein voll besetztes Fußballstadion stürzen. Darf man das Flugzeug vorher abschießen? Das Bundesverfassungsgericht hat hierzu eine klare Meinung. Diese steht im Gegensatz zur Einschätzung vieler Theaterbesucher an deutschen Bühnen, die mehrheitlich für einen Abschuss votierten – zur großen Bestürzung des Regisseurs der Münchner Inszenierung, Professor Jochen Schölch, wie er uns bei einem Treffen berichtete. In unserem Expertengespräch mit dem Group Chief Compliance Officer der Allianz SE, Dr. Thomas Lösler, sowie den Deloitte Partnern Christoph Schenk und Alexander Schemmel haben wir solche Dilemma-Situationen aufgegriffen und sind unter anderem zu dem Schluss gekommen, dass effektives Compliance-

Management auch bedeutet, in prekären Entscheidungssituationen bewusst Risiken einzugehen, die entsprechend begründet werden können.

Diesen Bewusstseinsgrad und die Selbstverantwortung betont auch der Psychoanalytiker Dr. Wolfgang Schwachula, Chefarzt der Psychiatrie der LVR-Klinik Langenfeld. Wirtschaftskriminelles Verhalten kann dabei klar als ein wohlüberlegtes Handeln beschrieben werden. Darüber hinaus erfahren Sie in dieser Ausgabe mehr zu den Fragen: Wie schafft man die nötigen Rahmenbedingungen, unter denen Mitarbeiter ihr Potenzial und ihre Kreativität voll entfalten können? Warum bringt es nichts, nur an seinen Schwächen zu arbeiten? Wie kann man Führungskräfte in ihrer wichtigen Rolle für die Mitarbeiterentwicklung unterstützen? Wichtige Denkanstöße geben der bekannte Wiener Genetiker Professor Markus Hengstschläger und der Unternehmensberater Fabian Ainsler.

Viel Freude bei der Lektüre wünschen

Prof. Dr. Martin Plendl
CEO | Executive Board

Heiner Kompenhans
Managing Partner | Audit Germany

Vom Papier in die Praxis

Wie gestaltet man ein wirksames Compliance-Management-System? Auf welche Weise kann man die globalen, sich ständig wandelnden Vorschriften managen? Und wie lassen sich die Mitarbeiter für Compliance sensibilisieren? Fragen an den Group Chief Compliance Officer der Allianz SE, Dr. Thomas Lösler, sowie an die Deloitte Partner Christoph Schenk und Alexander Schemmel. [➔](#)





Corporate Governance Forum: Welche Anforderungen muss ein zeitgemäßes, wirksames Compliance-Management-System erfüllen?

Dr. Thomas Lösler: Das hängt zunächst von der Industrie ab. Ich bin in der hoch regulierten Finanzindustrie tätig. Da ist das Thema Compliance sehr viel stärker durch gesetzliche und regulatorische Vorgaben definiert als in anderen Branchen. Ich denke allerdings, dass viele Compliance-Anforderungen allgemeingültig sind. Unternehmen müssen sich ihrer Risiken bewusst werden und versuchen, diese wirksam einzudämmen. Hierfür benötigen sie ein Compliance-Management-System, das je nach Größe des Unternehmens weltweit zuverlässig funktionieren muss.

Herr Schenk, da haben Sie aus Ihrer langjährigen Erfahrung als Wirtschaftsprüfer in den verschiedensten Branchen einen guten Überblick. Wie sind die derzeit eingesetzten Compliance-Management-Systeme in der Regel aufgebaut?

Christoph Schenk: Die Bandbreite ist sehr groß. Ausgehend von den individuellen Compliance-Risiken gibt es etwa dezentrale Organisationsformen oder sehr zentralistisch ausgestaltete Systeme. Es existieren nach meinem ganz persönlichen Eindruck allerdings nicht gerade viele mittelständische Unternehmen, die Compliance-Management-Systeme wirklich konsequent in den Geschäftsalltag integrieren. Auf dem Papier steht meist viel, aber gelebt wird das häufig nicht.

Warum ist das so?

Christoph Schenk: Das hängt vom Umsetzungs- und Ausgestaltungswillen sowie von den Fähigkeiten dazu ab. Bei kleineren Unternehmen – selbst wenn sie global tätig sind – fehlen häufig die nötigen Ressourcen. Hilft ihnen das am Ende des Tages? Vermutlich nicht! Jedes Unternehmen, das sich keine vermeintlich teuren Compliance-Funktionen leisten kann, wird versuchen, das Beste daraus zu machen. Das kann auch ein Lavieren sein, bis es dann zu einem Fall kommt.

Sind die DAX-Konzerne da schon weiter?

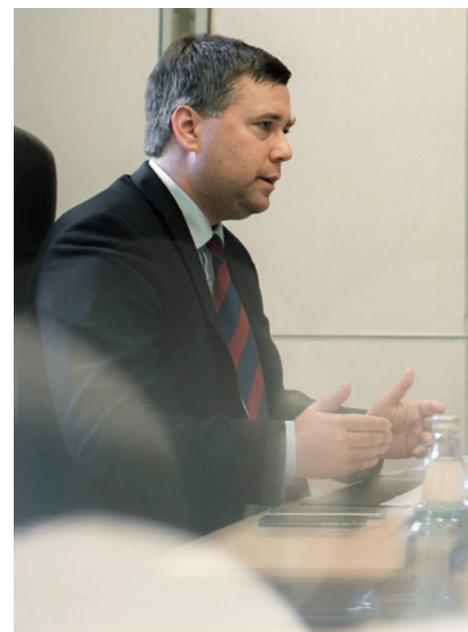
Christoph Schenk: Erheblich! Das Thema an sich gibt es ja schon lange, nicht zuletzt wegen der gesetzlichen Verpflichtungen diesbezüglich. Es hat mit der Verabschiedung des Prüfungsstandards IDW PS 980



in Deutschland jedoch noch einmal stark an Bedeutung gewonnen.

Alexander Schemmel: Mit der besonderen Konstellation eines Haftungsanknüpfungspunktes direkt beim Individuum wegen Aufsichtspflichtverletzung nach § 130 OWiG haben wir in Deutschland natürlich eine besonders strenge Rechtsnorm, welche unbedingt Beachtung erfordert, um hier nicht in die Regressfalle über § 93 AktG zu geraten.

Dr. Thomas Lösler: Da können Sie wieder Unterschiede zwischen der Finanzindustrie und dem Rest der Wirtschaft ausmachen: Bereits Anfang der 90er Jahre gab es hierzulande Compliance-Vorschriften, die auch schon so genannt wurden. Darin ging es um die Verhinderung von Insiderhandel, Marktmanipulation und dergleichen. Deshalb haben damals schon viele Banken sogenannte Compliance-Funktionen geschaffen.



Die waren allerdings sehr viel schmalere und fokussierter auf bestimmte Themen, als das heute der Fall ist. Und dann können Sie, glaube ich, mit Recht sagen, dass der Siemens-Fall sehr stark dazu beigetragen hat, dass industrieübergreifend Compliance-Strukturen aufgebaut worden sind.

War Siemens ein Fanal für die deutsche Wirtschaft?

Dr. Thomas Lösler: Mit Sicherheit!

Christoph Schenk: Da stimme ich zu.

Wie sieht es in anderen Ländern aus?

Dr. Thomas Lösler: In Südamerika ging es früher meist um Geldwäsche. Dort hatten Sie als Unternehmen immer schon die Verpflichtung, darauf bezogene Compliance-Strukturen zu schaffen. In Asien war das ähnlich. In Deutschland hingegen war Compliance lange ausschließlich ein Thema für die Finanzindustrie. Jetzt gleicht sich das weltweit an.

Alexander Schemmel: Ich habe gerade in den USA mit Regierungsvertretern aus Chile und Ecuador gesprochen. Die haben ganz unterschiedliche Vorstellungen von Compliance. Brasilien bringt derzeit völlig neue Standards. Somit kann man gar nicht mehr allgemein beantworten, was die Anforderungen an Compliance sind. Es wird auf globaler Ebene immer komplexer. Manche Länder überbieten sich regelrecht mit neuen Regeln. Selbst die einzelnen Staaten innerhalb der USA können keine einheitliche Meinung zu der Frage bilden, was Standard sein soll. Wir arbeiten daher gerade daran, dass orga-

nisationsrelevante Urteile weltweit in Echtzeit für Unternehmen verfügbar werden. Denn nur so kann man bei der rasanten Entwicklung der globalen Rechtsnormen überhaupt noch rechtssicher handeln.

Herrscht also weltweit ein großes Durcheinander oder gibt es doch Einigkeit bei wichtigen Fragen?

Alexander Schemmel: Zumindest bei der grundsätzlichen Vorgehensweise gibt es weltweit eine gewisse Einigkeit. Aber bei der konkreten Ausgestaltung gibt es in der Tat ein großes Problem mit sich widersprechenden Jurisdiktionen in den unterschiedlichen Ländern. Selbst innerhalb Deutschlands haben die Staatsanwaltschaften keine einheitliche Meinung darüber, was genau Korruption eigentlich ist. In instabilen Ländern kommt dann häufig noch politisch motivierter Druck auf Unternehmen hinzu.

Welches Spektrum an Risiken haben Sie erlebt?

Alexander Schemmel: Wir bauen fortlaufend eine globale Risk-Map auf, mit der wir zu zeigen versuchen, welche Unternehmen in welchem Land welche Sanktionen erlitten haben. So lässt sich ein branchenspezifischer Risiko-Cluster bilden. In der Finanzindustrie geht es beispielsweise überwiegend um Geldwäsche, Untreue, Beihilfe zur Steuerhinterziehung und ähnliche Delikte. So kann man dann besonders ernste Risiken priorisieren und sich nötigenfalls auch von besonders risikobehafteten Geschäftsbereichen trennen. ➔



„Organisierte Unzuständigkeit darf es nicht geben.“

Alexander Schemmel





„Als Compliance sind Sie zeitlich immer hinter dem Geschehen zurück. Deshalb können Sie diese Verantwortung gar nicht verlagern.“

Dr. Thomas Lösler

Wird der Versuch einer internen Aufklärung von den Strafverfolgungsbehörden honoriert?

Alexander Schemmel: Was mich persönlich umtreibt, ist, wenn unberechtigterweise gegen Vorstände vorgegangen wird, die es ernst gemeint haben mit der Aufklärung. Da wurde mitunter Druck aufgebaut bis hin zu Strafbefehlen, welche die Vorstände akzeptieren sollten. Deshalb sollte man einen vorgelagerten Schutzmechanismus aufbauen, etwa durch bessere Prävention und Dokumentation. Beim Kartellrecht geht es mitunter so weit, dass schon normales soziales Verhalten, wie das gemeinsame Anschauen eines Fußballspiels, inkriminiert wird. Da ist dringend ein Dialog erforderlich, was wirklich strafrechtsrelevant ist!

Was sind die häufigsten Gründe für Ermittlungen?

Christoph Schenk: Geldwäsche und Sanktionsvorschriften sind gerade große Themen. Korruption und Kartellrecht sehe ich darüber hinaus als besonders häufige Ermittlungsgründe.

Alexander Schemmel: Nach Siemens waren in jüngster Zeit vor allem Petrobras und Walmart als besonders kostenintensive Fälle im Gespräch. BP und VW sind Beispiele für die Umwelthaftung, die eine immer größere Rolle spielt.

Dr. Thomas Lösler: Verbraucherschutz wird gerade weltweit zum Megathema. Da sind viele Initiativen auf der regulatorischen Seite auf dem Weg, die wir umsetzen müssen.

Wie groß ist das persönliche Haftungsrisiko für einen Chief Compliance Officer und die Geschäftsleitung?

Alexander Schemmel: In der Tat ist das ein wichtiger Punkt. Der CCO und die Geschäftsleitung können schlicht und einfach nicht sämtliche Mitarbeiter ständig überprüfen. Ich halte die Diskussion über die Haftung des CCO allgemein für überzogen. Ausnahme: War er „Teil des Systems“, dann ist er nicht zu schützen.

Wie kann man sich vor persönlicher Haftung schützen?

Alexander Schemmel: Man muss in erster Linie die Transparenz des Prozesses gewährleisten. Das heißt, man muss dokumentieren, welche Überlegungen man angestellt hat: Welche Risiken habe ich? Welche Mitarbeiter sind von diesen Risiken betroffen? Wie kann ich sie mit den notwendigen Lerninstrumentarien ausstatten,





damit sie unterscheiden können, was noch zulässig ist und was nicht? Denn selbst ein Rechtsanwalt kann mit Begriffen wie „Sozialadäquanz“ oft nicht viel anfangen. Dann habe ich einen Rahmen geschaffen und dokumentiert, dass ich es ernst meine. Dann wurde auch noch Geld für die Struktur freigegeben. Dann wurden zumindest die Kontrollaktivitäten veranlasst. Wenn man das alles als Verantwortlicher gemacht hat, dann ist man im Ernstfall auch verteidigungsfähig. Schwierig ist es dagegen, wenn man sagt: „Jetzt habe ich gerade kein Budget, ich prüfe erst im nächsten Jahr.“

Was machen Unternehmen, die in Ländern tätig sind, in denen es hohe Kriminalitäts- und Korruptionsraten gibt?

Christoph Schenk: Die deutsche Industrie hat zum Beispiel in Moskau vor einigen Jahren einen Anti-Korruptions-Pakt geschlossen, in dem Dutzende von Unternehmen öffentlich erklärt haben, dass sie sich an Korruption nicht beteiligen werden. Das wurde prominent in den russischen Medien berichtet, sodass alle „Stakeholder“ wie beispielsweise Behördenvertreter, Strafverfolger, Politiker und auch lokale Geschäftsleute wissen: Mit den deutschen Unternehmen kann man das nicht mehr machen.

Hat es funktioniert?

Dr. Thomas Lösler: Bei den großen Unternehmen schon. Kleinere Unternehmen haben es schwer, weil sie nicht die Überwachungsstrukturen haben und auf das Geschäft angewiesen sind.

Alexander Schemmel: Die Gesamtabwägung sollte allerdings auch für kleinere Firmen sein: Non-Compliance wird zu teuer. Denn Rechtsverstöße eines einzelnen Mitarbeiters können derzeit in verschiedenen Ländern gleich mehrfach gegen das ganze Unternehmen sanktioniert werden. Ein ungeheures Risiko.

Können Sie als Strafverteidiger vor Gericht solche Zwänge zugunsten des Mandanten anführen? Etwa, dass er in einem bestimmten Land in einer bestimmten Branche gar keine rechtskonformen Geschäfte hätte machen können?

Alexander Schemmel: Das gibt es im Bereich von Leib und Leben. Da wird sogar von Regierungen anerkannt, dass mitunter an mafiöse Strukturen gezahlt werden muss, um das Leben von Mitarbeitern zu schützen. In Mexiko wurde etwa ein Bürgermeister erschossen, weil er keine solchen Zahlungen mehr leisten wollte. So etwas ist natürlich extrem alarmierend für den Zustand eines Staates.

Haben kleinere Unternehmen nicht zusätzlich das Problem, dass sie kaum gegen Wettbewerber aus manchen Ländern ankommen, die ihrerseits nicht den strikten Regeln unterworfen sind, die wir hierzulande kennen?

Christoph Schenk: Die großen Wettbewerber unterliegen beispielsweise alle dem UK Bribery Act, der eine weltweite Geltung für sich in Anspruch nimmt. Ob Sie nun in Afrika, Asien oder Südamerika anbieten: Es gelten die gleichen Regeln. Für die kleineren Unternehmen gelten diese Regeln ebenfalls, nur ist bei ihnen die Sensibilität für das Thema teilweise nicht ausreichend vorhanden.

Wie geht man richtig an das Thema Compliance heran?

Dr. Thomas Lösler: Ausgangspunkt jeder Compliance ist die Bewertung der Risiken: Sie müssen sich zunächst über die für Ihr Unternehmen besonders relevanten Risiken bewusst werden, um sich auch adäquat schützen zu können. Sonst kann man Ihnen zu Recht vorwerfen, Sie hätten sich nicht auf Ihre Risiken fokussiert. Es gab beispielsweise einen großen Hype um das Thema Geschenke und Einladungen. Da sind viele Compliance-Verantwortliche auch ein 

Stück weit in die Falle gelaufen und haben die detailliertesten Vorgaben gemacht. Das geht natürlich völlig an den tatsächlich bedeutsamen Risiken vorbei. Da geht es nämlich nicht um eine Einladung zum Fußball. Tatsächliche Korruption wird viel intelligenter betrieben und davor müssen Sie Ihr Unternehmen schützen.

Wie baut man ein wirksames Compliance-Management-System auf?

Dr. Thomas Lösler: Compliance-Management auf dem Papier oder „Compliance by PowerPoint“ bringt gar nichts. Sie können tolle Richtlinien, Prozessbeschreibungen und Trainings haben – aber die wirkliche Frage der Wirksamkeit haben Sie ignoriert. Sie gehen sonntags in die Kirche, zünden eine Kerze an und hoffen, dass alle Richtlinien befolgt werden. Das reicht nicht. Das müssen Sie stattdessen immer wieder an der Front überprüfen. Ich bin Chairman des CCO Forums der 22 weltgrößten Versicherungen. Über den Globus verteilt, von Australien über Asien, Europa und Amerika, ist das Thema „Wirksamkeit“ im Fokus. In der Vergangenheit ging es immer nur um „Implementierung“, jetzt schaut man, ob es auch wirklich gelebt wird.

Man nimmt heute also andere Themen in den Fokus?

Alexander Schemmel: Man prüft heute dort, wo das Geld verdient wird – follow the cash flow. Schaufenster-Compliance mit schönen Richtlinien reicht längst nicht mehr aus. Auch gibt es bei vielen Verstößen heute die Möglichkeit, den wirtschaftlichen Vorteil abzuschöpfen. Und da geht es schnell um extrem hohe Summen.

Dr. Thomas Lösler: Nehmen Sie allein das Haftungsregime für Geldwäsche, Datenschutz und Marktmissbrauch: Da richtet sich der Strafraum jetzt nach dem Umsatz des Gesamtkonzerns. Wenn Sie bisher für die Abgabe einer falschen Beteiligungsmeldung maximal 1 Million Euro zahlen mussten, wären das nach der neuen Regelung oft Milliardensummen. Somit ist der Bußgeldrahmen völlig neu definiert. Und das gilt europaweit bei jeder Tochtergesellschaft immer für den Gesamtkonzern.

Wie verhindert man Unbill bei den Mitarbeitern, die besonders präzise Vorgaben mitunter als unnötige Bürokratie empfinden?

Christoph Schenk: Das hängt maßgeblich von den Vorständen und Geschäftsführern

ab. Wenn die Unternehmensorgane davon überzeugt sind, dass regelkonformes Verhalten gelebte Praxis in ihrem Unternehmen werden soll, klappt das zumeist. Dann wird auch eine diesbezügliche Kommunikation an die Belegschaft als authentisch wahrgenommen und geht in die Köpfe der Mitarbeiter, womit die Akzeptanz bei den Mitarbeitern ganz erheblich erhöht wird.

Dr. Thomas Lösler: In die Herzen der Menschen wird Compliance wohl nie gelangen. Sie müssen sie vielmehr operationalisieren. Die Aufgabe der Operationalisierung von Compliance ist noch lange nicht gelöst. Bevor ich irgendwelche Rundschreiben mache, implementiere ich die rechtlich erforderlichen Kontrollschritte so weit wie möglich in die Prozessbeschreibungen und Arbeitsablaufbeschreibungen. Sie müssen im Bereich der Versicherung etwa Unterschriften einholen, belehren und dergleichen mehr. Das muss direkt in die Ablaufdefinition für einen Verkaufsprozess integriert werden. Und rechtliche Anforderungen, die sich nicht so einfach operationalisieren lassen, müssen Sie effektiv kommunizieren.

Wie macht man das richtig?

Dr. Thomas Lösler: Natürlich neigt eine Compliance-Abteilung – wie alle mit organisatorischen Aufgaben befassten Abteilungen – mitunter dazu, „überzubürokratisieren“. Das führt bei den Mitarbeitern zu einer berechtigten Abwehrreaktion. Deshalb können Sie Compliance auch nicht nur mit Juristen besetzen. Sie brauchen auch

Leute, die wissen, wie das Geschäft des Unternehmens gemacht wird. Und natürlich gibt es Dilemma-Situationen, in denen Sie breit reflektieren müssen: Wie gehen wir damit um? Der Transparenzgedanke ist hier wesentlich und am Ende geht es um eine verantwortungsvolle Managemententscheidung. Dann bekommen Sie auch die Glaubwürdigkeit an der Front.

Ist das in der Praxis nicht mitunter extrem schwierig umzusetzen? Denn großen Spielraum lässt das Recht ja in der Regel gerade nicht.

Dr. Thomas Lösler: Sie müssen in jedem Fall informierte Entscheidungen treffen. Grundsätzlich müssen die Verantwortlichkeiten klar zugeordnet werden. Es muss der operativen Ebene klar sein, dass jeder für seine Handlungen auch selbst verantwortlich ist. Als Compliance sind Sie zeitlich immer hinter dem Geschehen zurück. Deshalb können Sie diese Verantwortung gar nicht verlagern.

Alexander Schemmel: Man wird immer so lange wie möglich versuchen, eine rechtskonforme Lösung herbeizuführen. Man muss aber auch akzeptieren, dass die Welt mitunter kompliziert ist. Eine „organisierte Unzuständigkeit“, die früher vielleicht sogar manchmal gewollt war, darf es jedenfalls nicht mehr geben. Man braucht eine Ownership, sonst lässt sich das nicht managen. Für mich ist das perfekte Compliance-Management-System eines, mit dem ein Unternehmen im Ernstfall den Regulatoren die Stirn bieten kann.



Welche Formate sind für die Vermittlung von Compliance geeignet?

Christoph Schenk: Der erste Aufschlag ist sicherlich die klassische Form der Mitarbeiterinformation über Schulungen, in denen die Regeln erläutert und vermittelt werden. Dann müssen, ganz entscheidend, die Unternehmensleitung und die Vorgesetzten sämtlicher Hierarchiestufen das Regelwerk jeden Tag selbst aufs Neue vorleben. Tatsächlich sind viele Unternehmen von diesem zweiten Schritt noch ein gutes Stück entfernt und es wird nach meiner Einschätzung noch Jahre dauern, bis sich daran nachhaltig etwas ändert. Wenn wir in der Breite der Unternehmen zu einem Punkt kommen, an dem heute die gut aufgestellten stehen, ist viel erreicht worden.

Dr. Thomas Lösler: Ich äußere mal eine provokante These: Wir müssen weg von den klassischen Compliance-Trainings! Besser sind Dialog und offene Trainingskonzepte. Wir haben bei der Allianz so eine Art internes Facebook, in dem Sie viele Diskussionen führen können. Das ist ein großes Sprungbrett für Compliance-Themen. Am Anfang steht jedoch immer die Operationalisierung: Compliance muss direkt in den Prozessen verankert werden. Und meine Abteilung muss beim Entstehen neuer Geschäftsideen von Beginn an eingebunden sein. Dann kann sie frühzeitig auf Risiken hinweisen und konstruktiv an der Entwicklung von Lösungen mitwirken, statt später der Neinsager zu sein.

Sollte man zum Aufbau und für die Fortentwicklung eines Compliance-Management-Systems auch auf externes Know-how zurückgreifen?

Christoph Schenk: Viele Unternehmen fragen sich doch: Wie weise ich die Wirksamkeit meines Compliance-Management-Systems nach? Grundsätzlich kann man das durch interne und externe Ressourcen bewerkstelligen. Die größere Außenwirkung entfaltet sich meines Erachtens aber mit dem externen, kritischen Blick eines Wirtschaftsprüfers.

Alexander Schemmel: Der BGH betrachtet den externen Experten als frei von Inte-

ressenkonflikten, was natürlich für diesen spricht. Es ist zugleich aber unabdingbar, dass die intern befassten Verantwortlichen sich auch selbst laufend um ihr Compliance-Management-System kümmern und es beständig fortentwickeln.

Dr. Thomas Lösler: Es spricht sehr viel dafür, die Wirksamkeit des Systems mit einer fortlaufenden internen Überwachung sicherzustellen. Der Vorteil des externen Prüfers ist die höhere Glaubwürdigkeit. Die unternehmensinterne Dynamik im Sinne von Awareness ist auch noch einmal höher, wenn man durch einen unabhängigen Dritten Probleme aufgezeigt oder bestätigt bekommt. Der breitere Blick des externen Prüfers auf die Branche ist natürlich auch von Vorteil.

Inwieweit kann das Instrumentarium der Compliance auch zum Erreichen von „weichen“ Zielen gegenüber der Öffentlichkeit genutzt werden?

Dr. Thomas Lösler: Im angelsächsischen Raum heißt es ja immer „Compliance & Ethics“ – da habe ich mich gegen gewehrt, weil das sehr weit gefasst ist. Aber für den Bereich der Unternehmenskultur sehe ich durchaus Aufgaben für die Compliance. Bestimmte selbst gesetzte weiche Ziele können geprüft werden. Ein Verstoß ist da natürlich nicht gleich ein Compliance-Fall. Wir sind nicht nur Aufsicht, sondern auch Berater.

Wie überzeugen Sie eigentlich einen Unternehmer von dem Thema Compliance?

Christoph Schenk: Ich versuche, zu simplifizieren, indem ich erkläre, dass der Unternehmer nun mal für seine Leute verantwortlich ist. Auch für ihr Handeln, wenn sie im Namen des Unternehmens agieren. Das ist nicht nur ein rechtlicher, sondern auch ein moralischer Anspruch, was übrigens auch nicht neu ist. Die unternehmerische Verantwortung gibt es schon immer. Daran sollte man sich orientieren und messen lassen. ●

Unsere Interviewpartner

Dr. Thomas Lösler Group Chief Compliance Officer Allianz SE

Dr. Lösler bekleidete bei der Deutschen Bank unter anderem die Positionen des Chief Compliance Officer Corporate Center sowie des Deputy Head of Global Markets Compliance Germany. Von 2007 bis 2009 war er als Global Compliance Advisor für die Deutsche Bank von New York aus tätig. Im Frühjahr 2009 wechselte er zur Allianz SE, wo er die Funktion des Group Chief Compliance Officer übernahm.

Alexander Schemmel Partner Deloitte Legal

Der Strafrechtsexperte zeichnet für den Bereich „Business Integrity & Compliance & Investigations“ verantwortlich. Hierbei betreut er interdisziplinär deutsche und internationale Mandanten. In der Vergangenheit vertrat Alexander Schemmel internationale Großkonzerne bei internen Untersuchungen und im Bereich der Individualverteidigung sowie Organmitglieder namhafter Wirtschaftsgrößen (DAX-Unternehmen, Landesbanken u. a.).

Christoph Schenk Managing Partner Audit Corporates Deloitte

Christoph Schenk ist Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Vom Standort München aus leitet Christoph Schenk die strategische Ausrichtung von Deloitte im Bereich Abschlussprüfung vor dem Hintergrund der europäischen Abschlussprüferreform. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre war er für über 20 Jahre in Deutschland, USA und Russland als Wirtschaftsprüfer und Berater von global agierenden, börsennotierten Unternehmen aktiv. Seit 2015 ist Herr Schenk für Deloitte tätig.

„Der Unternehmer ist für seine Leute verantwortlich.“

Christoph Schenk

3x3 Insights zur Zukunft von Compliance

Zukunft von Compliance

1.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf die Compliance-Arbeit und Compliance-Risiken?

Eine zunehmend digitale Wertschöpfung bietet sowohl Chancen als auch Risiken aus Sicht der Corporate Compliance. Richtig genutzt, gewährt die Digitalisierung durch die erhöhte Datentransparenz einen Einblick in bestimmte Vorgänge des Unternehmens und kann die Arbeit der Compliance-Abteilung erheblich verbessern. Gleichzeitig bekommen Themen wie etwa Cyber-Sicherheit, Schutzrechtsverletzungen sowie Datenschutz und -sicherheit einen neuen Stellenwert und sind Ausdruck derartiger industrieller Entwicklungen.

2.

Wie kann „Big Data“ für Compliance nutzbar gemacht werden?

Insbesondere Compliance-Risikoanalysen und die darauf aufbauenden Geschäftsentscheidungen können von einem Zugang zu bestimmten Daten profitieren. So können künftig beispielsweise den Risikoszenarien zugeordnete Parameter (KPI) das Risikoausmaß bestimmen und Entwicklungen vorhersagen (Predictive Analytics). Entscheidend sind hierbei die entsprechende IT-Infrastruktur und die gezielte Identifikation von relevanten Daten und KPIs unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

3.

Welche Bedeutung hat Compliance für Lieferketten?

Die Globalisierung und die konsequente Auslagerung von Wertschöpfungsprozessen führen zu einem Dilemma zwischen beizubehaltender unternehmerischer Verantwortung und abzugebender Kontrolle über den ausgelagerten Wertschöpfungsprozess. Nun kann es passieren, dass das auslagernde Unternehmen für die Verhaltensweisen seiner Lieferkette haftbar gemacht wird. Bereits bestehende Gesetzgebungen und Initiativen der EU nehmen das auslagernde Unternehmen noch stärker in die Pflicht, Vorkehrungen zur Wahrung der Compliance in der Lieferkette zu treffen. ➔



Anforderungen an Aufsichtsorgane



4.

Mit welchen Anforderungen sind die Aufsichtsorgane im Rahmen ihrer Überwachungsfunktion konfrontiert?

Der Aufsichtsrat bzw. der Prüfungsausschuss hat im Rahmen seiner allgemeinen Überwachungsaufgabe die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems, des internen Kontrollsystems und des internen Revisionssystems zu beurteilen. Außerdem sind die Maßnahmen der Geschäftsleitung zu überwachen, die sich auf die Begrenzung der Risiken aus möglichen Verstößen gegen gesetzliche Vorschriften und interne Richtlinien beziehen, das heißt, das Compliance-Management-System. Zusammenfassend werden diese Steuerungsinstrumente auch als Corporate-Governance-Systeme bezeichnet.

5.

Welche Rolle spielt wirksame Corporate Governance für die Aufsichtsorgane im Unternehmen?

Die Ausgestaltung der Überwachung im Unternehmen ist ein wesentlicher Eckpfeiler guter Unternehmensführung, für dessen Einrichtung und Funktionsfähigkeit die Geschäftsleitung und das Aufsichtsorgan zuständig und verantwortlich sind. Die Einrichtung, Ausrichtung und Aufrechterhaltung der Wirksamkeit eines Corporate-Governance-Systems obliegt der Geschäftsleitung, die im Rahmen ihres Organisationsermessens und vor dem Hintergrund unternehmensindividueller Gegebenheiten eine unternehmerische Entscheidung hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung trifft. Das Aufsichtsorgan hat den Pflichtenrahmen der Geschäftsleitung wirksam zu überwachen.

6.

Wie können die Aufsichtsorgane eine wirksame Überwachung nachweisen?

Die Wirksamkeit eines Systems ist dann gewährleistet, wenn es angemessen und funktionsfähig ist. Auch wenn der Aufsichtsrat die Überwachungsfunktion persönlich wahrnehmen muss, kann er neben unternehmensinternen Wirksamkeitsbeurteilungen (z.B. durch die Interne Revision) eine externe Prüfung seiner Corporate-Governance-Systeme durch einen Wirtschaftsprüfer als Grundlage für die eigene Beurteilung heranziehen. Sowohl Aufsichtsrat als auch Geschäftsleitung können hierdurch den objektiven Nachweis der ermessensfehlerfreien Ausübung ihrer Sorgfalts- und Organisationspflichten erbringen.

Herausforderungen für Compliance-Verantwortliche

7.

Welche Rolle spielt Compliance in einem integrierten Corporate-Governance-Management-System?

Erst das Ineinandergreifen des Compliance-Managements mit den weiteren Corporate-Governance-Teilsystemen (RMS, IKS, IRS) lässt aus Überwachungssicht einen ganzheitlichen und effizienten Umgang mit allen Unternehmensrisiken zu. Synergien zwischen den Funktionsbereichen können gehoben werden, indem Interdependenzen identifiziert und die Aufbau- und die Ablauforganisation entsprechend gebündelt werden, beispielsweise in Form eines integrierten (Compliance) Risk Assessment, einer Verknüpfung von grundlegenden Prozessen und Maßnahmen (z. B. im Einkauf) und eines gemeinsamen Control Framework.

8.

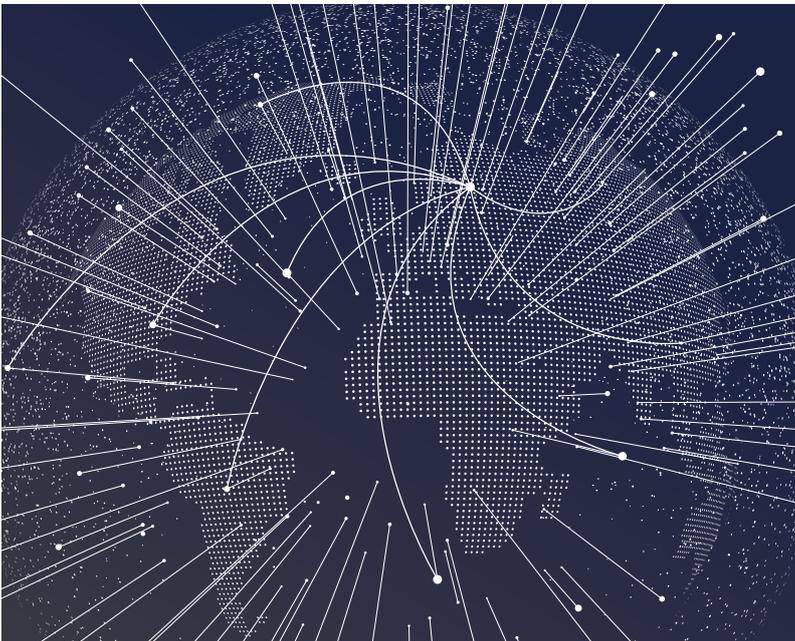
Compliance-Management im Umfeld internationaler Rechtsprechung – wer hält Schritt?

Internationale Unternehmen agieren auf einem dynamisch wachsenden Flickenteppich aus lokalen rechtlichen Anforderungen. Eine Herausforderung für das Compliance-Management ist es, einen zeitnahen Überblick über die relevanten Neuerungen in der internationalen Rechtsprechung zu haben und deren möglicherweise transnationalen Auswirkungen zu berücksichtigen.

9.

Wie gelingt kontinuierliche Qualitätssicherung von Compliance-Maßnahmen?

Im Idealfall fußt die interne Wirksamkeitsbeurteilung auf dem Zusammenspiel von Maßnahmen der operativen Geschäftseinheiten, der Kontroll- und Unterstützungsfunktionen und schließlich der Internen Revision. Als Kontroll- und Unterstützungsfunktion kann die Compliance-Abteilung zum einen Wirksamkeitsbeurteilungen, die von den operativen Geschäftseinheiten selbst (z. B. in Form von regelmäßigen Selbsteinschätzungen) durchgeführt werden, kontrollieren und konsolidiert analysieren. Zum anderen sollte sie im Rahmen eines kontinuierlichen Monitorings weitere Qualitätssicherungsmaßnahmen, wie zum Beispiel Compliance-Reviews in operativen Geschäftseinheiten (gegebenenfalls weltweit), durchführen und dokumentieren. ●



Kerngesund und kriminell

Die gute Nachricht zuerst: Psychische Erkrankungen sind nur selten Ursache für kriminelle Handlungen von Mitarbeitern. Die schlechte Nachricht: Unser Gewissen lässt sich in Rekordzeit „überschreiben“. Der Psychiater Dr. Wolfgang Schwachula erklärt, warum das so ist. ▶



Wird er vom Gericht bestellt, geht es für den Angeklagten ans Eingemachte: Dr. Wolfgang Schwachula, Chefarzt der LVR-Klinik Langenfeld, hat schon etliche Straftäter auf ihre Schuldfähigkeit hin begutachtet – auch bei Wirtschaftsdelikten. Doch meist ist seine Diagnose für die Betroffenen nur medizinisch erfreulich: „Eigentlich liegt es ja auf der Hand“, sagt Dr. Schwachula. „Um ein Delikt wie Untreue oder Korruption zu begehen, brauchen Sie meist eine längere Planung und treffen natürlich auch Vorkehrungen gegen die Entdeckung Ihrer Straftat.“ Damit seien aber zwei wesentliche Kriterien für Schuldunfähigkeit nicht gegeben. „Die allermeisten Täter im Bereich der Wirtschaftskriminalität sind schuldfähig.“

Bestimmte Charaktereigenschaften sieht Wolfgang Schwachula aber auch bei gesunden Tätern regelmäßig: „Temperament, Gier, Stolz, Übermut – dabei hat sich die Natur natürlich etwas gedacht.“ Auch Ehrgeiz und Rivalität seien nicht nur in der Evolution, sondern auch in Unternehmen überlebenswichtig. „Die Frage ist dabei allerdings, ob es auch zu einer persönlichen Gewissensbildung kommt oder die Schwelle zur Skrupellosigkeit überschritten wird.“ Das sei von außen aber oft nicht erkennbar. Selbst ein „maligner Narzisst“ hat für den Mediziner oft beste Aussichten auf eine Führungsposition: „Der gibt Ihnen die beeindruckendste Vorstellung von allen Kandidaten. Doch finden Sie vorher kaum heraus, dass er beispielsweise anderen die Ideen geklaut hat. Schon gar nicht mit den üblichen Assessment-Instrumentarien.“

„Temperament, Gier, Stolz, Übermut – dabei hat sich die Natur etwas gedacht.“

Von denen hält der Facharzt für Psychiatrie ohnehin nicht besonders viel. Bei seinen eigenen Personalentscheidungen verlässt er sich lieber auf sein Bauchgefühl: „Das Bild eines Kandidaten muss stimmig und vor allem authentisch sein und sollte auch Imperfektion beinhalten.“ Klar sei aber auch: „Sie sind auch als Experte in diesem Fach stets auf die Kooperation Ihres Gegenübers angewiesen. Wenn jemand es gezielt darauf anlegt, Sie zu täuschen, haben Sie kaum Möglichkeiten, dies zu erkennen.“

Deshalb sieht Dr. Schwachula auch keinen großen Sinn darin, Menschen in Risikoberufen, wie etwa Piloten, verpflichtend psychiatrisch zu untersuchen. Diese Frage ist nach der Germanwings-Katastrophe in den Fokus gerückt. „Wie aber“, fragt Dr. Schwachula, „soll ich das für die Diagnose notwendige Vertrauensverhältnis zu einem Patienten aufbauen, dessen weitere Karriere von meinem Urteil abhängt?“

Deutlich mehr verspricht sich der Mediziner von einer innerbetrieblichen Möglichkeit, sich an Vertrauenspersonen zu wenden. Im Bereich von Suchtproblemen gebe es häufig bereits entsprechende Angebote, um sich abseits der Hierarchie diskret Hilfe zu holen. Eine solche Einrichtung sei auch für Depression und andere psychische Erkrankungen denkbar und sinnvoll.

Das für die meisten Unternehmen weit kritischere Problem jedoch seien psychisch gesunde, aber kriminelle Mitarbeiter: „Wirtschaftskriminelle Handlungen finden meistens unter hoch konspirativen Bedingungen statt“, erklärt Dr. Schwachula. ➔







Es sei sehr schwer, entsprechende Einzeltäter oder gar Netzwerke zu identifizieren.

Und der eigentliche Schritt eines potenziellen Täters hin zur kriminellen Handlung? Wird er begünstigt durch einen Mangel an Kontrolle? Klares „Ja“, sagt Dr. Schwachula. Die Gelegenheit begünstige immer die Tat. Auf der anderen Seite könne ein Zuviel an Kontrolle auch Abwehrreaktionen bis hin zum Unterlaufen der Kontrollen provozieren. „Ich glaube, dieses Dilemma lässt sich nicht lösen. Man muss einen Mittelweg finden.“

Mitunter würden ganze Abteilungen moralisch abdriften. „Das ist ein extrem gefährliches Phänomen“, sagt Dr. Schwachula. „Unser eigenes Gewissen ist leicht durch das Gewissen der Gruppe überschreibbar.“ Der evolutionsbiologische Aspekt dahinter sei ebenso schlicht wie einleuchtend: ein „Sog der Gruppe“. Niemand wolle zum Außenseiter und vom Rudel getrennt werden. „Unbewusst achten wir in einer Gruppensituation ständig darauf, uns nicht von den anderen zu separieren.“ So werde die Mehrheitsmeinung innerhalb der Gruppe zu einer Gewissensfrage von nahezu allen Gruppenmitgliedern widerspruchslos übernommen.

Damit ist für den Experten auch die ansich positive Vorstellung, dass sich Mitarbeiter in einer Abteilung gemeinschaftlich über ethische Fragestellungen in ihrem Geschäftsalltag austauschen, ein zweischneidiges Schwert: „Natürlich ist Reflexion an

sich immer gut. Aber je nachdem, wie das innerhalb der Gruppe und mit der Führungskraft abläuft, erreichen Sie am Ende genau das Gegenteil dessen, was Sie sich davon versprochen haben.“

Entsprechend hoch seien die Anforderungen an die Führungskraft: „Sie muss verstehen, wie sich die Gruppe verhält.“ Vertrauensvolle Mitarbeitergespräche und die richtige Zusammenstellung der Teams seien hierfür essenziell wichtig. „Gute Führungskräfte sind auch offen für Kritik an ihrem Führungsstil.“ Auch die Implementierung eines anonymisierten Systems für Kritik sei sinnvoll und werde nur selten als Plattform für Denunziationen missbraucht.

Für die immer noch relativ junge Funktion des Chief Compliance Officer sieht Dr. Schwachula ein klares Anforderungsprofil: „Er muss sich in gruppensdynamische Prozesse einföhlen können und besonders gute Kommunikationsfähigkeiten besitzen“, betont der Psychiater. „Die informelle Ebene, bevor es gleich administrativ wird, ist enorm wichtig. Gibt es beispielsweise quer durch das ganze Unternehmen ausreichend Raum für die Reflexion über ethische Fragen?“

Ein Verhaltenskodex auf dem Papier sei dagegen nur ein erster Schritt hin zu einer echten Kommunikation. „Das wäre sogar eine richtige Katastrophe, wenn er nur eine scheinbare Gewissensethik beinhaltet, aber im Alltag überhaupt nicht gelebt wird“, sagt Dr. Schwachula. „Ich muss die Sicherheit haben, dass es auch von der Leitung mitgetragen wird, wenn ich mich im Sinne des Verhaltenskodex verhalte und sich das negativ auf den Geschäftserfolg auswirkt.“ Jeder Mitarbeiter müsse die Möglichkeit haben, ethische Probleme offen und ohne Nachteile für seine Person mit den Vorgesetzten zu diskutieren.

Ein kardinaler Managementfehler sei es dagegen, einem Team hohe Ziele vorzugeben, verbunden mit unzureichenden Ressourcen und dem Hinweis: „Wie ihr das erreicht, ist eure Sache.“ So etwas sei fast schon eine Aufforderung, nicht nach den legalen Regeln zu spielen. Wolfgang Schwachula: „Die Vorgaben von Vorgesetzten müssen unbedingt mit dem Verhaltenskodex übereinstimmen.“

Die Abschaffung aller Hierarchien ist für den Mediziner keine Zukunftsvision: „Der Mensch braucht Ordnung. Stellen Sie sich vor, vom Urlaubsplan bis zum Gehalt befinden sich sämtliche Entscheidungen in einem ständigen Fluss aus demokratischen Abstimmungen und individuellen Wahlmöglichkeiten – das belastet die Mitarbeiter in Wahrheit enorm, weil niemand einschätzen kann, was richtig und angemessen ist.“ Ein Wolfsrudel ohne Leitwolf sei ineffizient. „Das heißt nicht, dass sich der Leitwolf ständig einmischt, aber bei wichtigen Fragen und Konflikten gilt am Ende seine Entscheidung. Das bringt Ruhe in den Laden.“ ●

Zur Person Dr. Wolfgang Schwachula, Chefarzt LVR-Klinik Langenfeld

Dr. Schwachula ist Facharzt für Psychiatrie und Psychotherapie, Facharzt für Psychosomatische Medizin und Facharzt für Innere Medizin.

Schon gewusst? Vom innerbetrieblichen Kontrollsystem für Steuern zum Tax-Compliance-Management-System

Global tätige Unternehmen reagieren seit Jahren auf steigende Anforderungen an die Einhaltung von Gesetzen und Regelwerken (Compliance) und bauen Compliance-Management-Systeme (CMS) auf. Konkret wurden die Risiken durch ein Urteil des LG München I vom 10.12.2013 (DB 2014 S. 766). Im Jahr 2016 wurde zudem publik, dass zwei Unternehmen ehemalige Vorstandsmitglieder wegen Tax Non-Compliance verklagt haben.

Das Bundesfinanzministerium (BMF) hat im Juli 2015 einen Diskussionsent-

wurf vorgelegt, der sich mit der praktischen Abgrenzung einer Berichtigung von einer strafbefreienden Selbstanzeige befasst. Der finale Anwendungserlass zu § 153 AO wurde am 23.05.2016 (DB 2016 S. 1228) veröffentlicht; dieser nimmt in Rz. 2.6 Bezug auf ein innerbetriebliches Kontrollsystem für Steuern.

Auf Anregung des BMF gründete das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) eine Arbeitsgruppe, die – ausgehend vom IDW-Prüfungsstandard 980 – einen Vorschlag zur Ausgestaltung und Prüfung eines Tax-CMS erarbeiten sollte.

Das IDW hat den „IDW-Praxishinweis 1/2016: Ausgestaltung und Prüfung eines Tax Compliance Management Systems gemäß PS 980“ im Juni 2016 als finalen Entwurf verabschiedet (www.idw.de).

Im Hinblick auf das veränderte Risikoprofil aus der nunmehr erfolgten Standardisierung sollte jedes Unternehmen sein Tax-CMS prüfen oder ein Tax-CMS neu aufbauen, das den Anforderungen des IDW PS 980 entspricht.

Die Wahl zwischen falsch und

Das Theaterstück „Terror“ von Ferdinand von Schirach bewegt auch noch Monate nach der Premiere die Republik. Wir haben den Regisseur der Münchner Inszenierung, Professor Jochen Schölch, getroffen und sind dem zugrunde liegenden Dilemma und dem Umgang damit nachgegangen.

„Menschen
wünschen sich
Maßstäbe.“

Jochen Schölch, Regisseur

Das Setting ist so klar wie ausweglos: Auf dem Weg von Berlin nach München wird ein Lufthansa-Flugzeug mit 164 Menschen an Bord entführt. Per Funk kündigen die Terroristen ein Massaker an. Ihr Ziel: die mit 70.000 Zuschauern voll besetzte Allianz Arena. Kampfpiloten steigen auf, doch es gelingt ihnen nicht, das Flugzeug abzudrängen. Dürfen sie jetzt schießen? 164 unschuldige Menschen töten, um 70.000 zu retten?

„Die Relevanz dieses Stoffes könnte größer nicht sein“, sagt Professor Jochen Schölch. Am Münchner Metropoltheater führt er bei „Terror“ die Regie – und erlebte gemeinsam mit seinem Ensemble, wie die Realität immer wieder in Form von schrecklichen Anschlägen und Amokläufen in Paris, Nizza, München und an vielen weiteren Orten die Fiktion überlagerte.

Das wirkte sich auch auf die Inszenierung aus. Denn „Terror“ ist interaktives Theater. Der Jurist und Bestsellerautor Ferdinand von Schirach hat eine Gerichtsverhandlung erdacht, an deren Ende das Publikum ein Urteil über den Kampfpiloten fällt. Dieser hat – so will es die Konzeption – eigenmächtig gehandelt und das Flugzeug gegen den Befehl seiner Vorgesetzten abgeschossen. Ist er ein Massenmörder? Oder gar ein Held? Das Publikum kann „Schuldig“ oder „Freispruch“ votieren.

Dieses Konzept hat zu heftiger Kritik geführt: Bundesrichter Thomas Fischer warf von Schirach anlässlich der Ausstrahlung von „Terror“ in der ARD vor, einen völlig falschen Eindruck vom Strafprozess zu vermitteln, weil er Unrecht und individuelle Schuld gleichsetze. Dabei habe das Bundesverfassungsgericht bereits im Jahr 2005 entschieden, dass kein staatliches Recht anordnen



falsch

darf, unschuldige Menschen vorsätzlich zu töten. Dennoch könnte der Pilot laut Fischer mit Verweis auf einen „übergesetzlichen Notstand“ als persönlichen „Entschuldigungsgrund“ durchaus freigesprochen werden, ohne die Rechtswidrigkeit seiner Tat anzuzweifeln.

Doch ist der Strafprozess bei „Terror“ weniger der eigentliche Gegenstand als vielmehr das Vehikel, um den existenziellen Zielkonflikt in Zeiten der Terrorabwehr für das Publikum zu destillieren: Soll der Pilot schießen? „Wir haben das im Ensemble natürlich auch wieder und wieder diskutiert“, erinnert sich Jochen Schölch. Dabei gab es eine Entwicklung: „Anfangs hätten ich selbst und die meisten Ensemblemitglieder den Piloten freigesprochen. Doch je länger und intensiver wir uns mit den Fragestellungen dahinter beschäftigt haben, desto mehr sind wir zur gegenteiligen Meinung gelangt.“

Das Publikum dagegen ist sich – im Theater wie am Fernseher – unerwartet einig: 86,9 Prozent der teilnehmenden ARD-Zuschauer stimmten für „Freispruch“. In sämtlichen bisherigen Theateraufführungen waren es weltweit rund 60 Prozent. Einzig in Japan fanden sich stets Mehrheiten für eine Verurteilung. 164 Menschen zu opfern, um 70.000 zu retten, das scheint offenbar für viele Menschen eine nachvollziehbare, zumindest eine weniger schlechte Entscheidung zu sein. 

„Hinzu kommt sicher auch die emotionale Ebene“, sagt Jochen Schölich. „Da sitzt ein junger Mann auf der Anklagebank, der mit dem Abschuss des Flugzeugs einen Massenmord verhindert hat, und niemand möchte ihn dafür den Rest seines Lebens ins Gefängnis schicken.“

Doch ist wirklich alles so eindeutig, wie es zunächst scheint? Das Stück sät Zweifel: Die Angehörige eines Passagiers sagt vor Gericht als Nebenklägerin gegen den Piloten aus. Ihr Mann habe ihr noch eine SMS geschickt, er und einige andere Passagiere würden gleich in das Cockpit stürmen. Durch den Abschuss wird man nie erfahren, ob das gelungen wäre. Vielleicht hätte auch der Pilot im letzten Moment noch ab-

gedreht? Und warum wurde eigentlich nicht längst das Stadion evakuiert? Haben sich die Verantwortlichen gar auf den Abschuss des Flugzeugs verlassen?

„Diese Fragestellungen sind ganz wichtig“, so Regisseur Schölich. „Sie konfrontieren uns mit einer realistischen Komplexität, in der die vermeintlich einfache Entscheidung auf einmal in Frage gestellt wird.“ In Publikumsgesprächen nach der Aufführung berichteten ihm einige Theaterbesucher, dass sie ihre Meinung mehrfach während der Aufführung geändert hätten. „Die Abstimmung ist öffentlich, man geht durch eine Tür. Da haben sich bei uns schon Familiendramen ereignet, weil man sich nicht einigen konnte.“

Hintergrund Luftsicherheits- gesetz

Das noch unter Rot-Grün vom damaligen Innenminister Otto Schily eingebrachte Gesetz sah als letzte Möglichkeit vor, zur Abwehr eines Terroranschlags im Extremfall auch ein voll besetztes Passagierflugzeug abzuschießen, wenn nur so das Leben anderer Menschen gerettet werden kann. Gegen diese Abschussermächtigung reichten die beiden FDP-Politiker Gerhart Baum und Burkhard Hirsch eine Verfassungsbeschwerde ein. Das Bundesverfassungsgericht entschied am 15. Februar 2006: Die Abschussermächtigung im Luftsicherheitsgesetz „ist mit dem Grundgesetz unvereinbar und nichtig“.



„Ausnahmen vom Prinzip, etwa ein auffallend mildes Urteil für einen besonders prominenten Steuersünder, erschüttern das Vertrauen vieler Bürger.“



Foto: Arno Declair, Berlin

Besondere Brisanz haben die Äußerungen von amtierenden und früheren Regierungsmitgliedern zu „Terror“ bei Nachgesprächen zur Inszenierung im Deutschen Theater Berlin: So sagte etwa der amtierende Bundesfinanzminister und frühere Innenminister Wolfgang Schäuble: „Ich bin durch die Nicht-schuldig-Tür gegangen. Ich habe das Urteil des Bundesverfassungsgerichts, bei allem Respekt, nicht für richtig gehalten.“

Der frühere Bundesverteidigungsminister Franz Josef Jung sagte: „Nehmen wir das Beispiel vom World Trade Center. Die Menschen, die sich in den Maschinen befanden, waren ja alle dem Tode geweiht. Hätte man damals die Möglichkeit gehabt, zu handeln, hätte man die 3.000 Menschen im World Trade Center retten können.“ Und Thomas de Maizière tat als amtierender Innenminister und früherer Verteidigungsminister seine „Privatmeinung“ kund: „Ich habe heute für unschuldig gestimmt. Es gibt Situationen, in denen muss man solche Entscheidungen treffen.“

Ganz anderer Ansicht ist hingegen der ehemalige Bundesinnenminister Gerhart Baum, der im Jahr 2005 gemeinsam mit seinem FDP-Kollegen Burkhard Hirsch die Verfassungsbeschwerde gegen das Luftsicherheitsgesetz eingereicht hatte: „Im Jahr 1972 gab es während der Olympischen Spiele in München ein Finnair-Flugzeug, das nicht mehr geantwortet hat. Der damalige Verteidigungsminister Georg Leber sollte innerhalb von fünf Minuten entscheiden, ob er es abschießen lässt. Er hat gesagt: In fünf Minuten kann ich gar nichts entscheiden. Zum Glück: Es war nämlich gar keine Entführung.“ Für Baum lässt die Menschenwürde der Menschen in dem Flugzeug einen Abschuss unter keinen Umständen zu. In diesem Sinne urteilte auch das Bundesverfassungsgericht. ➤

Doch der Ansatz vom „kleineren Übel“ findet dennoch mehrheitlich Befürworter – sowohl im Theater als auch vor dem Fernseher. Warum ist das so? Der Strafrechtler Hans Welzel formulierte schon in den 50er Jahren das moralische Dilemma des „Weichensteller-Falls“: Ein Güterzug droht auf einen voll besetzten Personenzug aufzufahren. Ein Weichensteller erkennt die Gefahr und leitet den Güterzug auf ein Nebengleis um, sodass dieser in eine Gruppe von Gleisarbeitern fährt, die alle sterben. Das kleinere Übel?

Dass dieser Schluss falsch wäre, zeigt die Staatsanwältin in „Terror“ anhand eines Gegenbeispiels: „Ein Mann kommt ins Krankenhaus, weil er sich den Arm gebrochen hat. Ansonsten ist er kerngesund. In diesem Krankenhaus warten gerade eine ganze Reihe von Patienten auf eine Transplantation. Es ist ihre letzte Rettung. Nach Ihrer Argumentation dürfen Sie den Mann mit dem gebrochenen Arm töten, um seine Organe zu entnehmen.“

Dieses so drastische wie einleuchtende Beispiel verfängt bei einer Mehrheit des Publikums nicht. „Für mich ist das ein Beleg dafür, dass unsere indirekte Demokratie besser funktioniert als Volksabstimmungen“, sagt Regisseur Schölch. Manche Dinge seien eben nicht so einfach, wie sie uns auf den ersten Blick erscheinen. Und die Menschenwürde sei als Prinzip jenem des kleineren Übels eindeutig vorzuziehen.

„Der Staat darf niemals unschuldige Menschen töten. Diese Regel muss ohne Ausnahmen gelten.“

Es sind existenzielle und höchst relevante Fragen, die „Terror“ in die öffentliche Debatte zurückgeholt hat. Doch aus der Beschäftigung mit dem Sujet kann man noch einiges mehr lernen, ist Jochen Schölch überzeugt. Die Suche nach Prinzipien und der mitunter allzu pragmatische Umgang mit ihnen sei schließlich nicht nur in der Politik ein Problem.

Ausnahmen vom Prinzip, etwa ein auffallend mildes Urteil für einen besonders prominenten Steuersünder, erschütterten das Vertrauen vieler Bürger. „Mit Prinzipien und Werten sind wir auch in Unternehmen konfrontiert“, sagt Jochen Schölch. „Wenn ich als Unternehmenswert Integrität und flache Hierarchien kommuniziere und meine Mitarbeiter dann ständig bis ins kleinste Detail überwache, mache ich mich unglaubwürdig.“

Besonders extrem sei die Frage der Prinzipientreue in der Außenwirkung: „Nehmen Sie nur Facebook und Google. Facebook ist als extreme Datenkrake bekannt und denen nimmt heute niemand mehr ab, dass sie tatsächlich ein Interesse am Schutz unserer Daten hätten.“ Anders sei das bei Google: „Die haben von Anfang an offen und klar kommuniziert: Wir verwenden eure Daten, aber nur, weil wir mit ihnen nützliche Services für euch entwickeln können, und außerdem sind eure Daten bei uns gut aufgehoben. Das war viel authentischer.“



Foto: Arno Declair, Berlin



Um Menschenleben geht es dabei zwar nicht, doch durchaus um die Reputation eines ganzen Unternehmens. „Menschen wünschen sich Maßstäbe“, ist Jochen Schölch überzeugt. „Ob das nun Nachhaltigkeit oder Gender-Gerechtigkeit ist, das Handeln muss jederzeit erkennbar zum Prinzip passen. Dann entsteht Vertrauen.“ Ein anderes Paradebeispiel ist für ihn das Thema Gleichstellung: „Da haben Sie das absolut gute Prinzip der Gender-Gerechtigkeit und dann bekommen Sie die unerwünschte Folge eines Etiketts für die Quotenfrau.“ Hier dürfe man nun nicht auf die Idee kommen, das Prinzip zugunsten von Ausnahmen aufzuweichen. „Stattdessen müssen Sie es intelligent lösen, etwa eine Auswahlkommission paritätisch besetzen, die dann aber völlig losgelöst von Gleichstellungsüberlegungen den besten Kandidaten auswählen darf.“

Eine vergleichsweise leicht lösbare Aufgabe. Ganz anders als bei der so dringlichen wie teuflischen Fragestellung eines der aufregendsten Theater-Experimente der vergangenen Jahre. „Terror“ bewegt nicht nur Theaterbesucher, sondern auch Soldaten und Politiker, die darauf hoffen, niemals vor die Entscheidung zwischen falsch und falsch gestellt zu werden. ●

Weblinks:

<http://terror.theater>
(Abstimmungsergebnisse aller Theater)

<https://www.deutschestheater.de/programm/a-z/terror/>
(Interviews mit den Ministern)

Zur Person Professor Jochen Schölch

Geboren 1966 in Leimen bei Heidelberg, ist Jochen Schölch seit 1984 als Regisseur in München (Bayerisches Staatsschauspiel, Staatstheater am Gärtnerplatz), Potsdam, Ingolstadt und Cagliari tätig. 1998 gründete er das Metropoltheater in München. Bereits die erste Inszenierung, *The Black Rider*, war ein großer Erfolg. 2002 wurde das Metropoltheater für seine Inszenierung von *Die drei Leben der Lucie Cabrol* als erste und einzige freie Bühne mit dem Bayerischen Theaterpreis ausgezeichnet. Seit der Spielzeit 2002/2003 leitet Jochen Schölch den Studiengang Schauspiel an der Theaterakademie August Everding, wo er schon seit 1998 als Dozent tätig war. 2006 wurde er zum Professor ernannt und von „Theater heute“ als bester Nachwuchsregisseur nominiert. 2007 erhielt er den Schwabinger Kunstpreis. 2009 und 2010 gastierten *Dogville* und *Manderlay*, beides Koproduktionen des Metropoltheaters mit dem Studiengang Schauspiel, beim „International Arts Festival“ in Shanghai. 2011 gewann Jochen Schölchs Inszenierung *Woyzeck*, ebenfalls eine Koproduktion zwischen dem Studiengang Schauspiel und dem Metropoltheater, bei den 29. Bayerischen Theatertagen den Preis für die beste künstlerische Gesamtleistung. 2013 wurde *Portia Coughlan* zu den Deutschen Privattheatertagen in Hamburg eingeladen, 2014 wurde seine Inszenierung *„Schuld und Schein“* bei den Bayerischen Privattheatertagen mit dem Preis für die beste Inszenierung ausgezeichnet.¹

¹Quelle: <https://www.theaterakademie.de/sedcard/detail/jochen-schoelch.html>

Innovationskraft in deutschen Unternehmen – neurosystemische Organisationsentwicklung

Deutschland hat weltweit eine herausragende Position in Wissenschaft, Forschung und Entwicklung erreicht. Hiesige Unternehmen sind Vorreiter bei vielen innovativen Produkten. Diese Schlagkraft gründet auf einer Innovationskultur, die unermüdlich den Puls der Zeit erspürt und neuen Ideen Raum und Ressourcen gibt.



Quelle dieser Innovationskraft sind die Talente der Mitarbeiter. Diese sollten durch Führungskräfte systematisch gefördert werden. Überraschenderweise ist die Förderung der Entfaltung des persönlichen Potenzials der Mitarbeiter in der Führungskultur jedoch noch nicht angekommen. Um langfristig dieses kreative und innovative Potenzial der Mitarbeiter freizusetzen, bedarf es einer Führungskultur, die es durch individuelle Wertschätzung und persönliche Anerkennung aktivieren kann.

Leistungsdruck als Lösungsversuch aus der Sandwichposition

Führungskräfte im mittleren Management tragen dabei eine große Verantwortung. Mitunter befinden sie sich jedoch selbst in einer schwierigen Situation: Nicht wenige fühlen sich ihrerseits unter hohen Erwartungs- und Ergebnisdruck gesetzt und erfahren von der eigenen Leitung nur wenig Anerkennung. Gleichzeitig sollen sie Mitarbeiter führen und in ihrer Weiterentwicklung begleiten. In dieser Sandwichposition ist es verständlich, dass sie den eigenen Druck unbewusst an ihre Mitarbeiter weitergeben.

Die Auswirkungen auf das Innovationsklima sind jedoch fatal und blockieren neue Ideen. Auch der klassische Lösungsversuch, über Führungswerkzeuge oder manualisierte Management-Tools Innovationen zu fördern, bleibt in solchen Situationen meist wirkungslos. Stattdessen muss ein gelingendes Innovationsmanagement beim Aufbau der psychologischen Ressourcen der Führungskräfte selbst anfangen.

Achtungsvoller Blick auf die eigenen Grenzen

Führungskräfte im mittleren Management müssen einen wertschätzenden Blick auf die eigene Person und den achtungsvollen Umgang mit ihrer Führungsrolle lernen. Dies schließt insbesondere die Akzeptanz der persönlichen Begrenztheit ein, was pa-



radoxerweise innere Potenziale aktiviert. Durch das Annehmen der fachlichen und persönlichen Grenzen entsteht ein gesunder Realismus, der die vorhandenen Ressourcen bestmöglich zu nutzen vermag. Gleichzeitig wird das ständige Kreisen um sich selbst in eine Kultur der Offenheit und der Neugier an den Fähigkeiten des Gegenübers transformiert. Mitarbeiter in einer solchen Führungskultur werden gefragt, welche Lösungen und Chancen sie für die aktuellen Probleme ihrer Abteilung sehen und was sie brauchen, um die Ziele der Organisation bestmöglich zu unterstützen. Gleichzeitig erfahren sie Unterstützung dabei, ihre eigenen Gestaltungsräume zu finden, um an konkreten Problemen und Zielen zu arbeiten.

Unwillkürliche Prozesse

Die Öffnung solcher Gestaltungsräume fängt bei der inneren Führung von Entscheidungsträgern an. Dafür müssen Führungskräfte in die Auseinandersetzung mit sich selbst gehen und ihre Wirkung auf Mitarbeiter reflektieren. Sogenannte „unwillkürliche Prozesse“ spielen dabei auf mentaler Ebene eine herausragende Rolle. Wie jeder Mensch verhalten sich auch Führungskräfte auf eine ganz bestimmte Weise gegenüber ihren Mitarbeitern. Diese ist ihnen häufig nicht bewusst und schon gar nicht beabsichtigt. Beispielsweise reden Führungskräfte auf eine gewisse Art und kommunizieren nonverbal über Körperhaltung. Mitunter erleben sie sich selbst unter Druck oder ärgern sich über kleine Misserfolge. Jede dieser Erlebnisepisoden ist

geprägt durch ein individuelles Muster aus Gefühlen, der Wahrnehmung der eigenen Kompetenzen sowie dem Eindruck der potenziell zur Verfügung stehenden Handlungsfreiheit.

Über Schlüsselreize aus der Umwelt werden diese Erlebnismuster aus unserem autobiografischen Gedächtnis reaktiviert und beeinflussen teilweise massiv und sehr direkt unser Kompetenzerleben. Ohne dass sich auf physikalischer Ebene beispielsweise der Luftdruck auch nur um ein Zehntel verändert hat, entsteht in uns das Gefühl, „unter Druck zu stehen“ oder „mit dem Rücken an der Wand zu stehen“.

Solche Beschreibungen zeigen, wie bildhaft sich unser Erleben formt und welche Gesetze auf psychologischer Ebene wirken. Daher helfen Führungskräften bei ihrer eigenen Potenzialentfaltung insbesondere Interventionen, die neueste Erkenntnisse aus der Hirnforschung mit einer systemischen Sicht auf die Dinge kombinieren. Hier steht die Frage im Mittelpunkt: „Welches Erleben von Kompetenz, innerer Stärke und Vertrauen brauchen Sie für welche Situation?“ ➔

Neurosystemische Organisationsentwicklung

Aus einer ressourcenreichen Position heraus, in der alle notwendigen Fähigkeiten zur Verfügung stehen, kann die Führungskraft eine Wertschätzungskultur für ihre Mitarbeiter ermöglichen. Obwohl bis heute viele Unternehmen diese Kulturentwicklung scheuen, zeigen Projekte wie der Film „Augenhöhe“ eine Reihe innovativer Beispiele. Diese Unternehmen suchen für sich aktiv Möglichkeiten, Mitarbeitern mehr Entscheidungsspielraum, Wertschätzung und Anerkennung für ihre individuellen Fähigkeiten zu geben. Solch ein Kulturwandel fängt jedoch bei der Führung selbst an. Diese Notwendigkeit der eigenen Transformation zu erkennen, birgt große Chancen, nicht nur menschlich, sondern auch ökonomisch dauerhaft erfolgreich zu sein.

Die Führung als Kontextarchitekt

Um diese Chancen der Potenzialentfaltung für die eigene Unternehmung konkret zu nutzen, müssen aus Organisationsentwicklungssicht Räume geschaffen werden, die authentische Wertschätzung und eine Haltung der Augenhöhe im Tagesgeschäft ritualisieren.

Dementsprechend können Führungskräfte ihre Mitarbeiter systematisch zu gemeinsamen Zielentwicklungsprozessen einladen. In diesem Rahmen werden aus sich wiederholenden Teamsitzungen Treffen der Visionsentwicklungen, in denen Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitern kraftvolle Bilder einer gemeinsamen Zusammenarbeit für die angestrebten Ziele entwerfen.

Diese Ziele sinnlich konkret mit dem Team zu entwickeln, nimmt die Erkenntnisse der Neurowissenschaften ernst und ermöglicht langfristig die notwendige Motivation für konkrete Arbeitsziele im Team. Dabei werden unterstützend Erfolgsmuster aus ähnlichen Prozessen zusammengetragen und auf die neue Situation adaptiert.

Zur Offenlegung solcher Muster des Gelingens lädt die Führungskraft Mitarbeiter ein, die in der Vergangenheit ein ähnliches Problem erfolgreich bewältigt haben, um ihre erfolgreichen Strategien mit den Kollegen zu teilen. Welches Vorgehen für die betroffene Person hilfreich erscheint, muss jeweils von ihr erfragt werden. Nur sie kann entscheiden, welche Wege ihr plausibel und selbstwirksam erreichbar erscheinen. Der Führung kommt dabei die moderierende Rolle zu, die Ziele und Grenzen der Organisation innerhalb des Entscheidungsprozesses im Auge zu behalten. Auch braucht sie innere Strategien, um den ungewohnten Kontrollverlust aufzufangen. Gelingt dies, entstehen Ziele, die erreichbar sind, und darüber hinaus auch die Lust, sich als Mitarbeiter aktiv einzubringen.



„Die wertvolle Koexistenz von Unterschiedlichkeit im Team fördert das Wir-Gefühl und erhöht die Fähigkeit, Ziele auch zu erreichen.“

Potenzialentfaltung über erfolgreiche Zielerreichungsprozesse

Um bei Mitarbeitern langfristig autonomes Denken und innovatives Verhalten zu fördern, müssen die dahinterliegenden Fähigkeiten erfolgreicher Zielerreichung transparent in die Kommunikation gebracht werden. Solche Kompetenz-Feedbacks schätzen die individuellen Beiträge der Mitarbeiter wert und arbeiten die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter sowie deren synergetischen Beitrag zu den vereinbarten Leistungszielen heraus.

Diese wertvolle Koexistenz von Unterschiedlichkeit im Team fördert das Wir-Gefühl und erhöht die Fähigkeit, Ziele auch zu erreichen. Über die Ritualisierung von gegenseitiger Unterstützung bei der Zielerreichung und Best Practices unterstützen sich Teammitglieder und sind langfristig zufriedener und leistungsbereiter.

Gleichzeitig müssen Räume geschaffen werden, in denen Mitarbeiter die Möglichkeit haben, konstruktiv ihren Ärger und andere negative Gefühle zu äußern. Hier knüpft auch der Umgang mit Fehlern an und entscheidet mit über das Innovationsklima im Unternehmen. Die Rückmeldung von ungewollten Auswirkungen des eigenen Handelns (Fehler) verdient außerordentliche Anerkennung und ist das Erkennungszeichen einer wertschätzenden Fehlerkultur. Welche Auswirkungen der traditionell abwertende Umgang mit Fehlern hat, kann momentan in Teilen der deutschen Automobilindustrie gut beobachtet werden. ➔



Fazit

Um die Schlagkraft der deutschen Innovationsfähigkeit zu erhalten, müssen Unternehmen in Zukunft einen kulturellen Wandel anstoßen. Systematische Wertschätzung der Unterschiedlichkeit einzelner Mitarbeiter und Vertrauen zu selbst organisierter Problemlösung sind entscheidende Führungsaufgaben.

Um dies aktiv zu bewältigen, braucht die Führung selbst Unterstützung. Der Umgang mit unwillkürlichen Prozessen spielt dabei eine zentrale Rolle und ermöglicht die nachhaltige Potenzialentfaltung im unternehmerischen Alltag.

Methodisch folgen diese Konzepte dem neurosystemischen Denken von Dr. Gunther Schmidt (Leiter des Milton-Erickson-Instituts, Heidelberg, und Chefarzt des Zentrums für Gesundheitsentwicklung Systemios, Siedelsbrunn). Als einer der Pioniere der systemischen Beratung (Heidelberger Gruppe) erweiterte Dr. Gunther Schmidt bereits in den 1980er Jahren die Systemik um fundiertes Wissen aus den Neurowissenschaften und schuf ein neues Denkgerüst für Beratungsprozesse.

Unternehmen, die sich für eine potenzialorientierte Führungskultur interessieren, können sich durch neurosystemische Beratung unterstützen lassen und damit den Aufbau einer wertschätzenden Innovationskultur fördern. ●



Zur Person Fabian Ainser

Berater und Führungskräfteentwickler mit langjähriger Erfahrung in der Begleitung von Entscheidungsträgern im mittleren und oberen Management. Aufgrund seiner Ausbildung in den Bereichen Wirtschaft und Psychologie verbindet er Fachwissen und Lösungskompetenz aus beiden Welten. Sein Ziel ist es, Führungskräfte mit modernen Beratungsmethoden zu fördern und neue Handlungskompetenzen aufzubauen.



Die Durchschnittsfalle

Der Wiener Genetiker Professor Markus Hengstschläger warnt: Wer sich nur auf die Bekämpfung seiner Schwächen fokussiert, lässt seine Stärken verkümmern. Das Resultat: Durchschnitt statt Exzellenz.

Corporate Governance Forum: Herr Professor Hengstschläger, in Ihrem Buch „Die Durchschnittsfalle“ warnen Sie davor, dass von der Schule bis zum Unternehmen stets mehr Wert auf die Behebung von Defiziten als auf die Förderung von Talenten gelegt werde. Warum ist das Beheben von Defiziten ein Problem?

Professor Markus Hengstschläger:

Falsches Talentmanagement ist innovationsfeindlich. Der Mitarbeiter kommt mit vier schlechten und einer sehr guten Beurteilung aus der Evaluierung. Wir sagen ihm: „Dort, wo du die sehr gute Note hast, brauchst du gar nichts mehr zu machen – da bist du schon gut aufgestellt. Aber in den Bereichen der schlechten Noten heißt es jetzt: Lernen und hart arbeiten!“

Was ist daran falsch?

Durch eine Strategie, die sich nur auf das Bekämpfen von Schwächen konzentriert, raubt man den Mitarbeitern Zeit und Kraft, ihre Stärken zu stärken. Dieser Ansatz führt

zu intrinsischer Demotivation und garantierter Verhinderung von Flow-Zuständen, weil man sich andauernd mit Dingen beschäftigen muss, die man nicht gut kann. Und noch viel schlimmer: Wenn man permanent dort hart arbeitet, wo keine guten Voraussetzungen bestehen, wird man in diesen Bereichen trotzdem nicht mehr als Mittelmaß. Und in jenen Bereichen, in denen man offensichtlich begabt ist und die gute Beurteilung hatte, macht man gar nichts mehr – das endet schließlich auch bei einer durchschnittlichen Leistung. Einzig die Stärken zu stärken, führt dagegen zu Spitzenleistungen und neuen Ansätzen, also zu Peaks und Freaks. Das ist die Voraussetzung für Innovation!

Können wir unsere Schwächen somit einfach komplett ausblenden, während wir uns ganz auf unsere Stärken konzentrieren?

Es besteht kein Zweifel, dass wir auch an unseren Defiziten arbeiten müssen. Ein noch so schönes Bild – wenn jemand nicht mit Hammer und Nagel umgehen kann, ➔

kann er es nicht aufhängen. Gerade dafür ist die Einführung und Umsetzung von Mindestanforderungen und Standards im Unternehmen wichtig. Aber eben nicht mehr als unbedingt notwendig, damit wirklich Raum für Kreativität, Individualität und Innovation in den Bereichen der Stärken vorhanden ist.

Als Genetiker wird Ihnen eine Frage sicherlich häufig gestellt: Ist Talent angeboren?

Ein Grund, warum ich nicht sehr viel mit dem Begriff „Talent“ anfangen kann, ist, dass niemand so wirklich weiß, was damit eigentlich gemeint ist. „Der Mitarbeiter ist wirklich ein Talent – er ist unser bester Verkäufer!“ Auf die Frage, wie man dieses Talent beim Mitarbeiter entdeckt hat, wird oft einfach darauf hingewiesen, dass er eben viel verkauft. Und auf die Frage, ob man weiß, warum er so viel verkauft, kommt oft die Antwort: „Der ist eben ein Talent!“ Das dreht sich im Kreis.

Wie beschreiben Sie Talent stattdessen?

Genetische Individualität plus harte Arbeit führt zu einer besonderen Leistung, gleich Erfolg. Der Mensch ist nicht auf seine Gene reduzierbar. Gene sind nur Bleistift und Papier, aber die Geschichte schreibt jeder selbst. Genetische Leistungsvoraussetzungen, gepaart mit der Bereitschaft, zu üben, üben, üben – und das mehr als andere, indem man wirklich „extra miles“ geht –, sind der Schlüssel zum Erfolg.

Wie kann man Ihre Forderungen in der Mitarbeiterführung konkret umsetzen? Wie entdeckt und fördert man die Talente seiner Mitarbeiter?

Man muss es Mitarbeitern ermöglichen, einen aktiven Verzicht in jenen Bereichen, die nicht ihre Stärken sind, zu betreiben, um bei ihren Stärken wirklich spitze zu werden. Und hinzu kommen intensive Beobachtung

und viel Ehrlichkeit – ehrliche Kollegen, ehrliche Chefs, aber auch viel Ehrlichkeit zu sich selbst. In der Abteilung sitzen ein Elefant, eine Schlange und ein Affe. Der Chef kommt und verlangt, dass alle auf einen Baum klettern müssen. Was sagt daraufhin der Elefant – „Üben, üben, üben“? Am nächsten Tag kommt der Chef wieder und sagt: „Ich will fair sein – heute reißen wir den Baum aus!“ Was macht die Schlange an diesem Tag? Üben führt nicht bei jedem zum Gleichen und man muss die Leute dort einsetzen, wo für sie auch eine Chance besteht, innovative Spitzenleistungen zu bringen.

Welche Merkmale eines Menschen, die später über seinen beruflichen Erfolg entscheiden, sind angeboren? Welchen Anteil haben unsere Gene etwa an unserem IQ oder Verhalten?

Aus Zwillingsstudien gibt es für fast alle Anlagen und Verhalten statistische Zahlen, wie viel daran genetisch sein könnte und wie viel Umwelt. Ich glaube nicht, dass uns das im Berufsleben weiterhilft. Wir müssen individuelle Stärken stärken. Die Individualität muss dafür aber auch erhalten bleiben. Wenn man einem kleinen Kind die Aufgabe stellt, ein Haus zu zeichnen, dann kommt vielleicht ein rundes Haus heraus, mit einem runden Tor und ohne Fenster. Dann aber zeichnen ihm die Erwachsenen ein Haus vor, weil ein Haus nun einmal so aussieht: ein dreieckiges Dach, ein quadratisches Haus, in der Mitte eine Tür, links und rechts je ein Fenster und ein Rauchfang.

„Man muss es Mitarbeitern ermöglichen, einen aktiven Verzicht in jenen Bereichen, die nicht ihre Stärken sind, zu betreiben, um bei ihren Stärken wirklich spitze zu werden.“

Warum ist das so?

Weil unsere Schulnoten immer besser geworden sind, je näher unser Haus dem durchschnittlichen Haus gekommen ist. Wir brauchen aber innovative Mitarbeiter, die bereit sind, neue Wege zu gehen. Wer neue Wege gehen will, muss die alten verlassen! Wir kommen als genetische Individuen – verschieden und kreativ – auf die Welt und müssen uns ein Leben lang dagegen wehren, als Kopie zu sterben. Auch das ist höchst innovationsfeindlich.

Sie sagen, dass es in den Genen liegt, ob jemand ein Frühaufsteher oder ein Langschläfer ist. Ist es somit genetisch vorbestimmt, ob man später als Bäcker arbeiten kann?

Jeder von uns kann und muss sich im Berufsleben auch anpassen und umgewöhnen. Leistungsfähiger und innovativer ist man allerdings immer dann, wenn zumindest eine bestimmte Korrelation zwischen den genetischen Anlagen und dem Bereich, in dem man tätig ist, besteht.

In welchem Zusammenhang stehen dabei die Gene und die Meme?

Das größte Potenzial eines Unternehmens liegt wahrscheinlich in der Kombination der Gene seiner Mitarbeiter und bei seinen Memen. Letztere beschreiben all das, was nicht über Biologie, sondern über Erfahrung sowie Aus- und Weiterbildung an die nächste Generation weitergegeben wird. Für nachhaltigen Erfolg ist es äußerst wichtig, alle Informationen und Erfahrungen, die ein Unternehmen bekommt und macht, im System zu erhalten und zu dokumentieren – vor allem auch die negativen oder vorerst erfolglosen.

Was bringt es, besonders die Fehler zu dokumentieren?

Das ist einer der wichtigsten Aspekte einer gelungenen Fehlerkultur: Je innovativer ein Unternehmen ist, desto mehr Fehler muss es auch machen und umso wichtiger ist es, diese Fehler jedoch nicht zweimal zu machen. Außerdem glaube ich heute weniger an disruptive Innovationen als mehr an Step-by-Step-Entwicklungen neuer Ansätze. Wer die Vergangenheit nicht kennt, kann darauf aber auch nicht den nächsten Schritt aufbauen. ➔



Warum ist die von Ihnen beschriebene „Durchschnittsfalle“ für ein Land wie Deutschland oder ein Unternehmen so gefährlich?

20 Menschen stehen in einem Turnsaal und in der Zukunft kommen viele Bälle – wir wissen nicht, woher und wann. Als Lösungsansatz für die Frage, wie wir in der Gegenwart diese Menschen im Turnsaal aufstellen sollen, um in der Zukunft möglichst viele dieser Bälle zu fangen, bemühen wir viel zu oft die Vergangenheit und klappen sie einfach nach vorne. Wir finden heraus, woher die Bälle bisher weltweit in den Turnsälen gekommen sind – im Durchschnitt. Wenn aber bisher die Bälle weltweit zehnmal von links oben und zehnmal von rechts unten gekommen sind, kommen alle Bälle im Durchschnitt aus der Mitte.

Welche Folgen hat solch eine Herangehensweise?

Aus der Mitte ist zwar noch nie ein Ball gekommen, wir positionieren aber alle Menschen dort, weil die Bälle eben durchschnittlich von dort kommen. Viel mehr Bälle würden wir allerdings fangen, wenn wir die Menschen im Turnsaal verteilen würden. Individualität, Flexibilität und Diversität bilden das beste Konzept, um sich auf Fragen und Veränderungen vorzubereiten, die wir heute noch nicht kennen, weil sie erst morgen kommen. Das steigert auch die Resilienz eines Systems. Das ist die Basis des erfolgreichsten biologischen und genetischen Konzepts, das wir kennen – der Evolution.

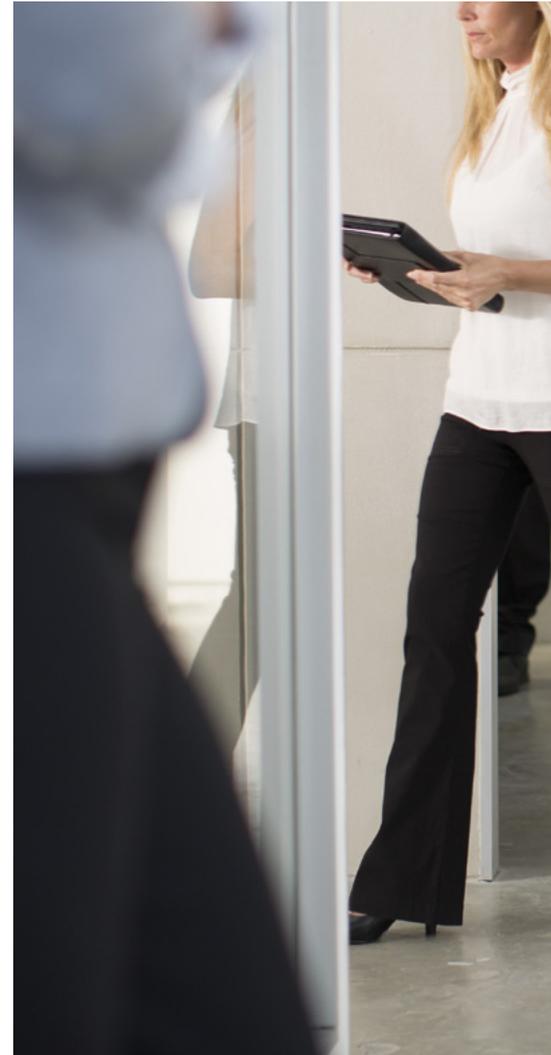
Wie können Unternehmen bei der Zusammenstellung von Teams die „Durchschnittsfalle“ vermeiden?

Das Schlüsselwort für gutes Leadership ist „Flexicurity“, also eine Kombination aus Flexibility und Security. Für die Bälle, von

denen ich mit hoher Wahrscheinlichkeit weiß, wo sie herkommen, muss ich fokussiert jemanden im Turnsaal hinstellen, um sie auch zu fangen. Ich nenne das „gerichtete Innovation“ – ich kenne die Frage und kreierte die Antwort –, die mir Security im Unternehmen schafft. Gerade aber auch als Konsequenz der digitalen Revolution 4.0 wird der Anteil schnell auf uns zukommender, unvorhersehbarer Zukunft stark steigen. Dementsprechend müssen aber auch Antworten entwickelt werden für zukünftige Fragen, die ich vielleicht im Detail noch nicht kenne.

Wie findet man solche Antworten?

Nicht gerichtete Innovation sorgt in der Gegenwart für neue Ideen und Antworten, um durch Flexibility möglichst gerüstet zu sein. Hierfür muss ich HR im Turnsaal möglichst individuell aufstellen, um Kreativität und R&D zu unterstützen. Ein Manager muss jeden Tag aufs Neue ermitteln und entscheiden, wie viel Security ich brauche, um mit dem Unternehmen auch genügend Geld verdienen zu können, und wie viel Flexibility ich einsetzen muss, um nicht von innovativeren Unternehmen überholt und vom Markt verdrängt zu werden. Das bedeutet, täglich seine Hausaufgaben zu machen, und ist abhängig vom Zeitpunkt, der Konkurrenz sowie vielen verschiedenen Entwicklungen und für jede Sparte anders.



Es gibt Unternehmen, die einen regelrechten Personenkult um das Genie ihrer Führungskräfte erschaffen. Das berühmteste Beispiel ist sicherlich Apple mit Steve Jobs.

Ich glaube schon auch, dass clevere Führungskräfte daran zu erkennen sind, wie variantenreich sie „Flexicurity“ betreiben können und wie gezielt sie die Mitarbeiter im Turnsaal aufstellen und ihnen vielleicht auch zur richtigen Zeit zurufen, dass an dieser Stelle schon einer steht. Wenn man weiß, wo der Ball herkommt, muss dort auch ein Mitarbeiter stehen. Führungskräfte, die das nicht so sehen, sind offensichtlich nicht bereit, die täglichen Hausaufgaben zu machen, und sollten sich einen anderen Job suchen. Wenn ich zwei oder Tausende Mitarbeiter habe und ich weiß nicht, wo der Ball herkommt, kann ich sie auf die gleiche Stelle im Sinne der Statistik stellen. Ich werde allerdings nicht mehr Bälle fangen als mit einem allein. Wenn ich sie



„Es ist für jeden
etwas dabei.
Jeder Mensch
hat Talente!“

aber entsprechend ihren Stärken an verschiedenen Stellen positioniere und ihnen sage, sie müssen als Team arbeiten, dann fangen sie viel mehr Bälle.

Wie müssen wir die nächste Generation ausbilden, damit diese Erfolg haben wird?

Das ist gerade auch für mich als jemanden, der seit drei Jahrzehnten Studenten ausbildet, eine äußerst wichtige Frage. Aktuelle Studien gehen davon aus, dass vielleicht die Hälfte aller Jobs, die heute noch einen Namen haben, durch die digitale Transformation schon in 20 Jahren nicht mehr existieren werden. Ich glaube, um in Zukunft Erfolg zu haben, müssen wir eben zwei Intelligenzen fördern: die intrapersonale und die interpersonale. Unter intrapersonaler Intelligenz versteht man, dass jeder seine eigenen Stärken und Schwächen gut kennen muss. Wir sollten jeden jungen Menschen, jeden Mitarbeiter auf dem Weg zu

sich selbst mit genauem Beobachten und viel Ehrlichkeit begleiten. Wenn man weiß, was man kann und will, weiß man auch, was man nicht kann. Dann muss man hohe interpersonale Intelligenz haben, um mit jenen ein Team zu bilden, die das können, was ich nicht kann. Ein wirklich gutes Bild von sich selbst, gepaart mit hoher sozialer Kompetenz und Empathie, ist das wichtigste Ausbildungsziel in einer sich gerade so verändernden Welt.

Sie plädieren für mehr Elite. Was bedeutet das aber für Menschen, die keine herausragenden Talente bei sich entdecken können?

Ein weiterer Grund, warum ich mit dem Begriff „Talent“ nicht so viel anfangen kann, ist, dass er oft sehr diskriminierend verwendet wird. Warum ist für viele Leute ein toller Fußballer ein großes Talent, aber einer meiner Studenten, der sein Wissen in seinem Beruf umsetzt, eigentlich nicht? Weil Erste-

rer mehr verdient oder öfter in der Zeitung steht? Erst wenn wir darüber nachdenken, ob nicht ein Mensch, der ein Leben lang andere Menschen pflegt, ein viel größeres Talent ist als jemand, der ein Tor schießen kann, dann haben wir sehr schnell einen aus meiner Sicht brauchbaren Talentbegriff. Und dann kommen wir auch schon automatisch zu meiner These: Jeder Mensch ist Elite, nur eben jeder woanders. Ob im Sport, in der Wirtschaft, in der Wissenschaft, in der Kunst, im Handwerk oder in der sozialen Kompetenz: Es ist für jeden etwas dabei. Jeder Mensch hat Talente!

Wie kann ein Unternehmen die Talente seiner Mitarbeiter freisetzen?

Wir müssen den Wagen der Zukunft aus dem Dreck ziehen. Wir können ein dickes Seil davorspannen – ein herausragendes Talent, auf das wir uns verlassen. Das ist weniger erfolgreich und auch nicht nachhaltig. ➔



Wir müssen dafür sorgen, dass jedes dünne Schnürchen jeder Stärke der Mitarbeiter im Sinne von intrapersonaler Intelligenz durch Teamwork im Sinne von interpersonalen Intelligenz zu einem dicken Seil zusammengeschnürt wird – das zeugt auch von hoher Leadership-Qualität. Dieses Seil wird um ein Vielfaches dicker sein als das Seil eines Einzelnen. Und das ist nachhaltig. Wenn ein dünnes Schnürchen – aus welchen Gründen auch immer – einmal reißt, reißt unser Seil nicht, das aus dem gesamten Team besteht. Man kann den Wagen der Zukunft auch weiter gemeinsam aus dem Dreck ziehen, bis sich derjenige hoffentlich bald auch wieder einbringen kann.

Wie überzeuge ich meine Vorgesetzten, meine Mitarbeiter oder meine Eigentümer von solch einem Innovationskonzept?

Wenn 20 Mitarbeiter in der Mitte im Turnsaal auf einem Punkt stehen und einer stellt sich woanders hin, kann der eine die Wahrscheinlichkeit, in Zukunft Bälle zu fangen, von denen wir nicht wissen, woher sie kommen, verdoppeln. Das gilt auch, wenn Tausende an einem Punkt in der Mitte stehen und einer stellt sich woanders im Saal hin. Das ist die Wirkung einer echten Innovation. Hierzu müssen wir vor allem bei den Mitarbeitern noch etwas anderes fördern – den Mut, sich auch einmal allein hinzustellen. ●



Zur Person
Professor Markus Hengstschläger

Mit 16 Jahren war Markus Hengstschläger als Punk unterwegs. Mit 24 Jahren promovierte er zum Doktor der Genetik und wurde 35-jährig an der Medizinischen Universität Wien zum jüngsten Universitätsprofessor für Medizinische Genetik berufen. Heute ist er Vorstand des Instituts für Medizinische Genetik an der MedUni Wien und auch als Unternehmer im Bereich Innovationsberatung tätig.

Als Autor der drei Nummer-1-Bestseller „Die Durchschnittsfalle“, „Die Macht der Gene“ und „Endlich unendlich“, vielfach ausgezeichneten Wissenschaftler und bekannter Ö1-Moderator beweist Hengstschläger, dass Erfolg aus Individualität entsteht und man alte Wege verlassen muss, um neue einzuschlagen. Ganz nach dem Motto: Gene sind nur Bleistift und Papier, aber die Geschichte schreiben wir selbst.²

Impressum

Herausgeber

Deloitte GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Journalistisches Konzept und Projektverantwortung

Dr. Antonia Steßl (V.i.S.d.P.)
Deloitte GmbH
Rosenheimer Platz 4
81669 München

Redaktion

Eike Petering
Geniusbankstraße 27
26388 Wilhelmshaven
www.ereporter.de

Gestaltung & Produktion

CIMARIS // VISUELLE KOMMUNIKATION
Dammer Straße 136
41066 Mönchengladbach
www.cimaris.de

Ihre Ansprechpartner

Heiner Kompenhans

Managing Partner | Audit Germany
Tel: +49 (0)69 75695 6705
hkompenhans@deloitte.de

Christoph B. Schenk

Managing Partner | Audit Corporates
Tel: +49 (0)89 29036 8767
cschenk@deloitte.de

Claus Buhleier

Partner | Center of Corporate Governance
Tel: +49 (0)69 75695 6523
cbuhleier@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für mehr als 244.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.